



**Instituto de Dirección
y Organización de Empresa.**


Cátedra de Política
Económica de la Empresa

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 238

**LA GLOBALIZACIÓN DE LA EMPRESA CANARIA
Hacia una nueva institucionalización de la economía**

Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc.

1-A 97/238

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5904570871

D

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 238
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

**LA GLOBALIZACIÓN DE LA EMPRESA CANARIA
Hacia una nueva institucionalización de la economía**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

I.D.O.E.

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.

Teléfono : 885.42.00

Fax : 385.42.00

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN: 84 - 8187 - 074 - 9

Depósito Legal: M - 14020 - 1.998

Imprime: **DIGITAL COLOR 2000, S.L.**

Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

INDICE

Pág.

<i>I. UNA NUEVA SITUACIÓN PARA EUROPA Y PARA CANARIAS</i>	<i>5</i>
<i>II. IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL ORDENAMIENTO ECONÓMICO Y SOCIAL</i>	<i>8</i>
<i>III. LA RESPUESTA EMPRESARIAL</i>	<i>16</i>
<i>IV. EL PROCESO DE CAMBIO DE LA EMPRESA CANARIA: SUS CLAVES FUNDAMENTALES</i>	<i>20</i>

I. UNA NUEVA SITUACIÓN PARA EUROPA Y PARA CANARIAS

Durante las tres últimas décadas se ha desarrollado eficientemente el intercambio internacional al amparo de los impulsos del constante desarrollo de la Unión Europea. Sin embargo, esta creciente internacionalización de la economía experimenta en los últimos siete años una mutación histórica al desarrollarse la globalización de los procesos económicos.

Este proceso de globalización de la economía, consecuencia de la rápida caída de barreras políticas, económicas y sociales, transforma y modifica la división del trabajo internacional, al acercar economías y culturas e imprimir una gran velocidad a los procesos de cambio. La globalización rompe con las concepciones tradicionales de la economía, con un *Standort* definido y asentado, lo cual crea incertidumbres, e impacta sobre las estructuras económicas y sociales afianzadas pero genera a la vez grandes oportunidades y retos.

LOS PROCESOS DE CAMBIO SE DEBEN

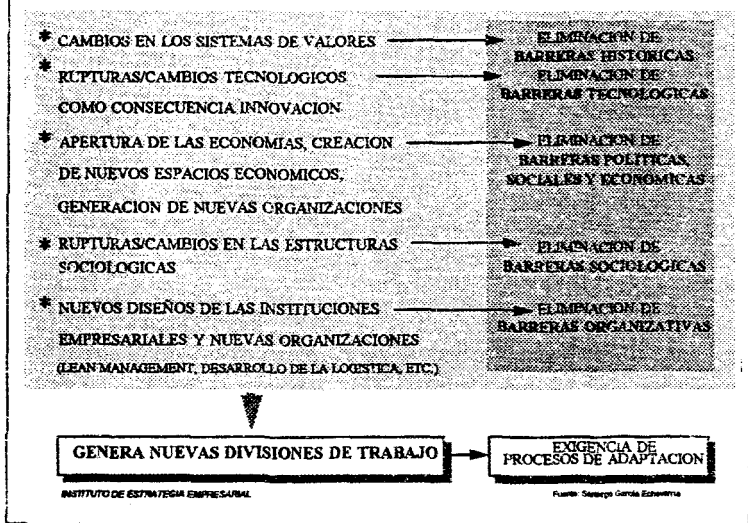


Figura 1

Asimismo con la globalización de la economía se cierra la *tradicional forma de entender el comercio y la división internacional del trabajo* arraigada en una determinada configuración de la economía exterior como interface entre las distintas economías nacionales, donde las ventajas competitivas provenientes de su *Standort*, de los precios de los factores y de su política cambiaria, han constituido la referencia para los comportamientos económicos y sociales, nacionales y supranacionales.

Las interpretaciones de globalización que se realizan son muy diferentes, pero, desde nuestro punto de vista, se refiere a que el valor



Figura 2

de los recursos monetarios, humanos, capacidades productivas, etc., que tiene una empresa deben evaluarse desde su dimensión mundial, esto es, el valor de los recursos considerando su capacidad organizativa para integrarse con los procesos que generan los recursos de otras empresas. Esta dimensión global implica mayores oportunidades de productividades y una mayor eficiencia económica y social y exige también una mayor flexibilidad en la empresa. Así, la productividad de un recurso no depende sólo de la propia empresa, sino de si se utiliza también en relación con los recursos de otras empresas. La productividad es el resultado de la capacidad de globalización de los recursos.

II. IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL ORDENAMIENTO ECONÓMICO Y SOCIAL

La gran oportunidad que se ofrece por la coincidencia de los procesos de globalización de la economía y la introducción del euro es históricamente ideal para la generación de un nuevo ordenamiento económico y social que intensifica la competencia.

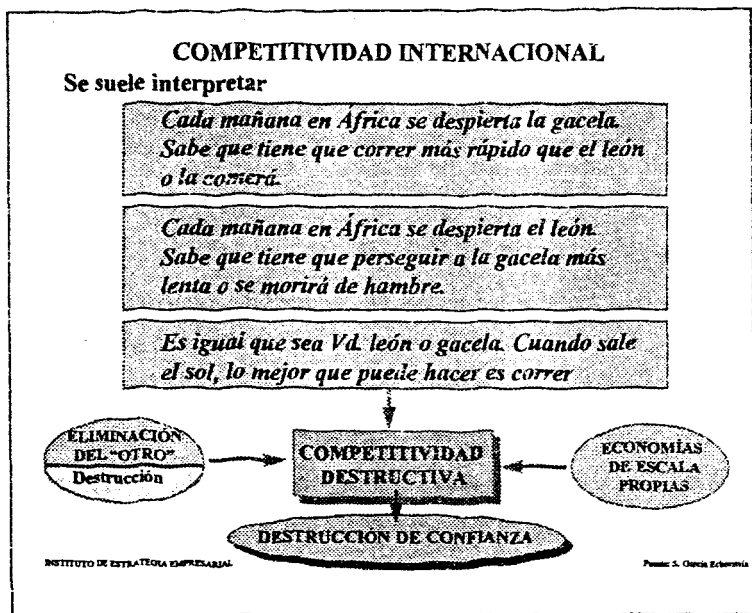


Figura 3

No debe entenderse la competitividad desde un punto destructivo, de eliminar al otro, sino en un sentido integrador donde la empresa

asuma su papel a través de su diseño estratégico, esto es, basado, por un lado, en sus diferencias, en lo que se refiere a la dimensión institucional de la empresa, pero, por el otro lado, *en la búsqueda de economías de escala con el otro.*



Figura 4

Así, la competitividad es el resultado de:

- * La dinámica de cambio que abre los espacios económicos y sociales a nuevas formas y oportunidades. Todavía el empresario canario cree en las barreras administrativas,

pero se debe ser consciente que con estas barreras no se puede asumir la globalización.

- * Es resultado de la estrategia de ese diseño institucional de la empresa, consecuencia de las exigencias de la globalización. Así el empresario canario considera que para asumir la globalización debe buscar una fuerte orientación hacia el cliente, así como una mayor eficiencia, lo que le va a obligar a buscar economías de escala propias y virtuales.

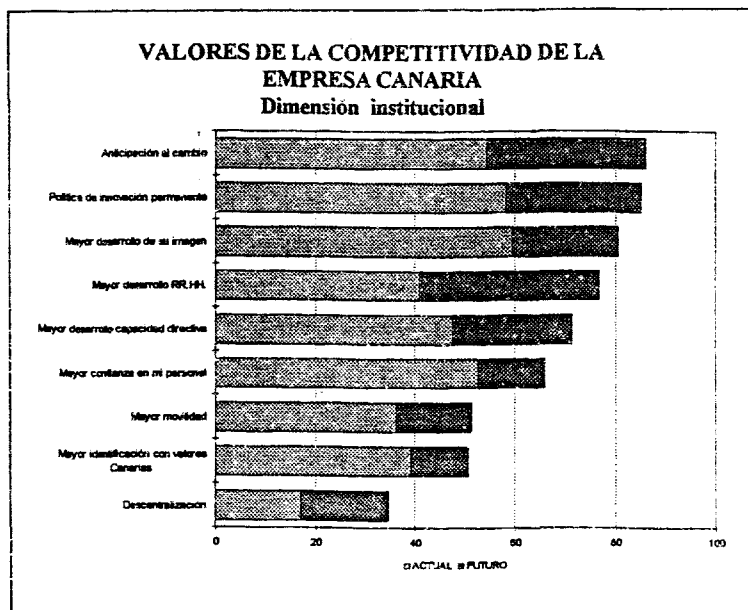


Figura 5

- * Los nuevos diseños institucionales y organizativos de la empresa. Puede verse como el empresario canario es consciente que debe realizar un gran esfuerzo para asumir el reto de la competitividad en la globalización. Debe buscar nuevas divisiones de trabajo.

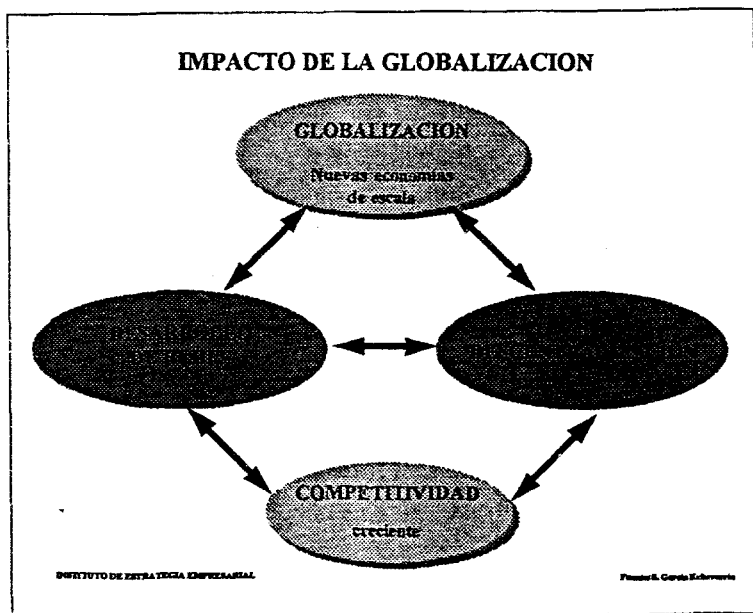


Figura 6

Ello plantea dos exigencias fundamentales al ordenamiento económico y social:

- * el desarrollo de una "*cultura de estabilidad*"

- * la orientación hacia una *"cultura de costes"*, y no hacia una *"cultura de precios"*.

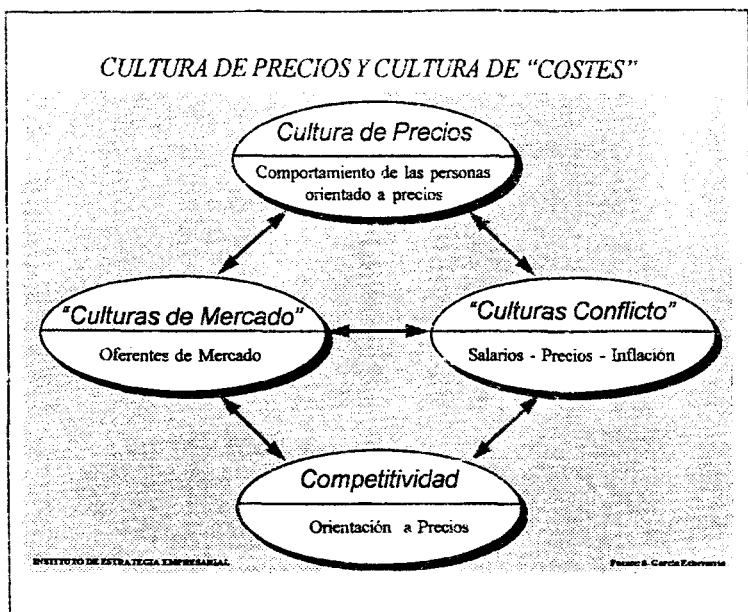


Figura 7

Sin una *"cultura de estabilidad"* en Europa será imposible desarrollar una división de trabajo flexible y permanentemente cambiante y generadora de confianza. Sin *"capital confianza"* difícilmente puede una empresa *"aventurarse"* a una actuación global. Pero, a su vez, una *"cultura de estabilidad"* requiere una orientación del comportamiento económico y social a una *"cultura de costes"*, por un lado, y a una disposición al cambio, por el otro. Se debe entender por una *"cultura de costes"*, la que actúa aflorando los potenciales

económicos y humanos disponibles, utilizando las capacidades disponibles allí donde se encuentran. No se trata de una orientación clásica para reducir los costes unitarios en función de la reducción del "precio de los factores", sino que esta reducción permanente de costes es el resultado de una mejor utilización de las capacidades y de la búsqueda de economías de escalas propias y virtuales a través del desarrollo de redes para afrontar más eficientemente la competitividad.

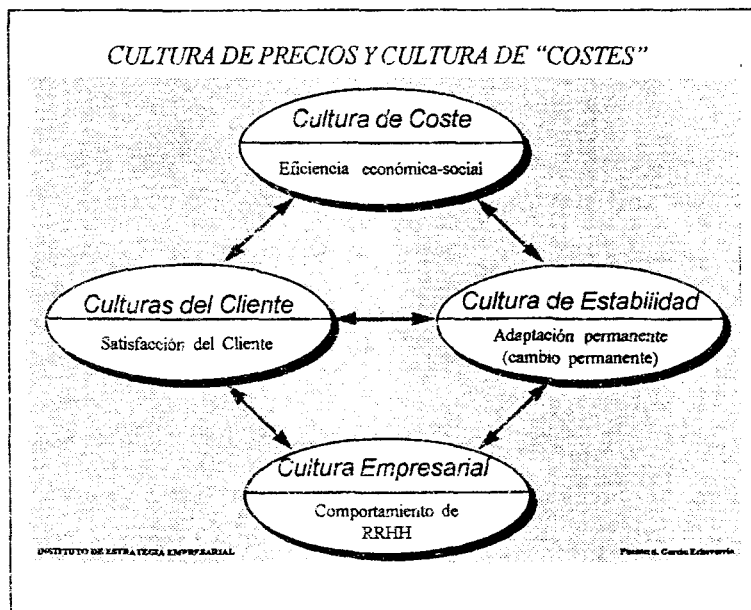


Figura 8

Por ello, la utilización de los potenciales disponibles en Canarias, como en Europa constituye en estos momentos una gran oportunidad, dado que actualmente los niveles de utilización de estos potenciales

son bajos, lo que conduce a que los costes unitarios sean altos. Pero si Canarias al igual que Europa quiere hacer frente a la competitividad debe empezar cuanto antes a rotar más sus capacidades, así como acortar los tiempos en todos los procesos de adaptación y desarrollo y, asimismo se precisa generar una alta flexibilidad tanto institucional como de los propios comportamientos humanos. Para ello, Canarias como Europa tiene que considerar al factor tiempo como un factor estratégico clave. Estos cambios hacia organizaciones dinámicas y los correspondientes comportamientos constituyen el gran reto canario y europeo. Es una ruptura histórica institucional y humana.

Pero, este cambio obliga a fuertes procesos de adaptación como consecuencia de:

- * Los cambios constantes en la división internacional del trabajo, al surgir nuevos potenciales.
- * Las facilidades que ofrecen las modernas tecnologías, en particular la comunicación.
- * La creciente intensificación de los comportamientos interculturales en los procesos económicos y sociales.

La globalización no implica que se tengan que perder los logros sociales adquiridos, si se genera una mejor utilización de los potenciales disponibles. Por tanto, la situación actual se caracteriza por

LAS CLAVES DEL PROCESO DE CAMBIO

- Abandono de una "cultura de la cosificación" de las "relaciones contractuales" y de la "cultura de mando"
 - Paso a una "cultura del management de personas-capacidades"
 - Paso a una "cultura de la identificación corporativa" (valores-integración)
 - Paso a una "cultura directiva"
- Abandono de una cultura de "activos inmovilizados"
 - Paso a una "cultura de los recursos humanos" y de capacidad directiva
 - Paso a una "cultura de cambio permanente" (división de trabajo en transformación)
 - Desarrollo de redes
- Globalización de la economía
 - Reducción de barreras
 - Cambios rápidos de la división del trabajo
 - Cultura de la flexibilidad/innovación clave de la competitividad

↓
exige otro tipo de management

↓
pasar del management estructural/funcional al
management de recursos humanos/procesos

Figura 9

la necesidad de romper esta resistencia al cambio en instituciones y personas para desarrollar una orientación de futuro y un comportamiento estratégico, buscando schumpeterianamente aquellas nuevas divisiones de trabajo que permitan aprovechar las nuevas oportunidades, conseguir seguridad en los resultados y dar respuesta a las exigencias de la sociedad y de los individuos. Ello exige otro tipo de management. En principio, puede decirse que la empresa canaria estará dispuesta a asumir este reto.

III. LA RESPUESTA EMPRESARIAL

Para asumir la globalización se precisa de forma generalizada de un empresario "schumpeteriano" que sepa interpretar y desarrollar correctamente:

- * La evolución de la sociedad y del entorno
- * Los nuevos diseños institucionales de la empresa y su capacidad estratégica
- * Los nuevos diseños organizativos de la empresa y su capacidad de reingeniería.

Todo ello constituye más un reto humano, un reto al directivo y a los recursos humanos de la empresa, que un reto a los sistemas y a la funcionalidad de los mismos.

Consiguientemente, estos procesos de cambio implican cambios significativos en tres ámbitos:

- * En el *ámbito institucional*: se trata de generar una *unidad doctrinal* de manera que las formas "corporativas" permitan identificar muy claramente y de forma diferenciada a cada una de las instituciones. La clave

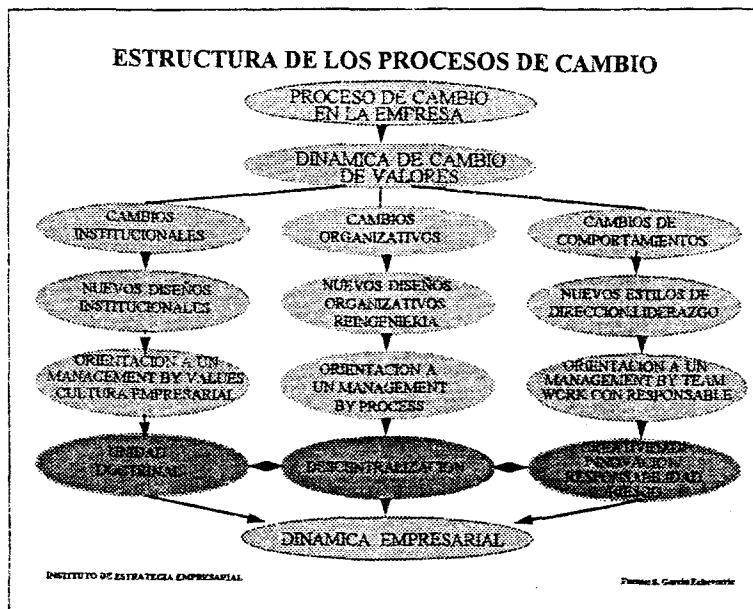


Figura 10

fundamental es el desarrollo de una "cultura empresarial" que conduzca a una *unidad doctrinal*, y con lo cual se reducen los costes de coordinación. Cabe destacar como la empresa canaria tiene muy claro cual debiera ser su diseño de futuro: Destacan las siguientes características:

- Flexibilidad
- Orientación a hombres
- Orientación a línea
- Visión de futuro.

- * En el *ámbito organizativo*, se trata básicamente de lograr una *orientación a procesos*. Esto es, por la vía de la descentralización derruir barreras organizativas en la empresa y ampliar las posibilidades de colaboración entre los recursos humanos. Ello exige nuevas formas organizativas, nuevos instrumentos de coordinación basados en proyectos y no a través del poder o de la función. Ello exige igualmente una visión global del proyecto y no analítica como ha sido tradicional.

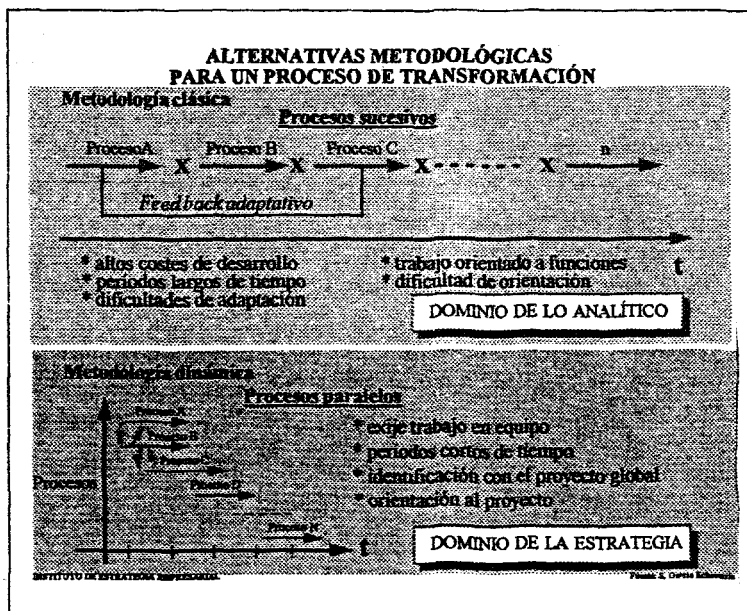


Figura 11

- * En el *ámbito de los comportamientos directivos y recursos humanos* se trata de la búsqueda de una nueva forma de

liderazgo en lo que concierne al desarrollo de creatividad e innovación como clave fundamental de los procesos de cambio. El empresario canario, como el europeo, considera que su reto cara el futuro es el siguiente:

- Visión de futuro
- Disposición al cambio
- Capacidad estratégica
- Hombre abierto.

Asimismo considera que también los recursos humanos deben cambiar de valores y comportamientos. Se deben caracterizar más por:

- Disposición a asumir responsabilidad
- Capacidad de innovación
- Flexibilidad al cambio
- Identificación con la empresa.

Aquí la política de recursos humanos orientada a:

- integración
- motivación
- comunicación
- retribución según prestaciones

junto con la definición del sistema de valores de la institución, filosofía empresarial y cultura empresarial, pudiera ser un instrumento adecuado para asumir este reto y dar una respuesta a la globalización.

Consiguientemente, todo *proceso de cambio* implica, por un lado, la recuperación de la institución desde la perspectiva de su identificación corporativa y, por otro lado, los diseños organizativos basados en un amplio proceso descentralizador. La coordinación de la descentralización no puede realizarse con los sistemas clásicos, sino que tiene que realizarse a través de una *unidad doctrinal*. La clave fundamental es el *comportamiento humano*, quiere decir, la capacidad de las personas, directivos y personal, para que asumiendo las responsabilidades y riesgos correspondientes sean capaces de descubrir, innovar e implementar nuevos procesos que mejoren la posición competitiva de la empresa en el contexto de la globalización.

IV. EL PROCESO DE CAMBIO DE LA EMPRESA CANARIA: SUS CLAVES FUNDAMENTALES

Puede, por consiguiente, afirmarse que en estos procesos de cambio la empresa tiene que resolver:

- * La *dimensión institucional*, dado que se ve directamente impactada por la globalización de la economía. Por tanto, debe diseñar la institución conforme a esa dinámica de cambio de

valores de forma que la institución sea capaz de desarrollar los procesos de adaptación necesarios y a la velocidad conveniente. Esta *dimensión institucional* es la que exige de *normas de gobierno* que permitan generar transparencia y confianza cara al futuro.

Es el paso de una interpretación *institucional orientada al pasado*, basada en la presentación de cuentas, auditorías o en la valoración de los factores relevantes del pasado, a una *orientación de futuro*, basada en la *confianza* de que en esa institución se dan las condiciones para generar y participar en los procesos de cambio de manera eficiente.

- * La *dimensión de los recursos humanos* y de la *capacidad directiva* también se ve afectada por el *proceso de cambio*. Solamente a través de una integración de los directivos y del personal en el proyecto institucional, la empresa como "corporación", será capaz de continuar y encontrar la solución al proceso de aprendizaje que implica toda disposición al cambio. Así todo proceso de management se debe caracterizar por la búsqueda de *estilos de dirección*, de *formas de dirigir* que integren a las personas en el proyecto, y que sean capaces de organizar el trabajo en forma de *teams* reduciendo radicalmente los procesos jerárquicos.

Para ello se precisa naturalmente de *normas de gobierno* sobre las que la empresa genere la *credibilidad* necesaria para la asunción, por parte de directivos y personal, de la capacidad de la institución empresarial para adaptarse al cambio, así como, por tanto, la seguridad necesitan que cara al futuro el directivo y el personal.

- * La *dimensión instrumental*, que corresponde, en su aceptación genérica, a sistemas, en el sentido de las nuevas formas de diseños instrumentales en el plano organizativo, fuertemente orientadas a procesos, y a una creciente descentralización. Lo cual provoca necesariamente la necesidad de una *cultura empresarial* basada en un dominio de redes descentralizadas dentro de la propia empresa.

Para concluir puede afirmarse, que las *normas de gobierno* deben definir los *principios* que permitan dar coherencia y consistencia en todos los niveles de la empresa y en todas las actividades empresariales, en toda actuación del management. Estas *normas de gobierno* van a determinar los futuros comportamientos con respecto a la configuración de las relaciones con el accionista, el cliente, el directivo y la persona, con el máximo de transparencia, con el fin de aflorar tanto la *eficiencia económica como la eficiencia social* en la empresa.

Ello exige generar una *cultura empresarial* entre sus directivos y su personal que vaya asumiendo, lo más rápidamente posible, esos valores y

principios de actuación que se reflejen en situaciones concretas, esto es se debe dar un mayor peso a los elementos "soft", a la dimensión humana y social, que a los elementos "hard", la dimensión lógico racional, que debe ser consecuencia de la dimensión lógico-social.

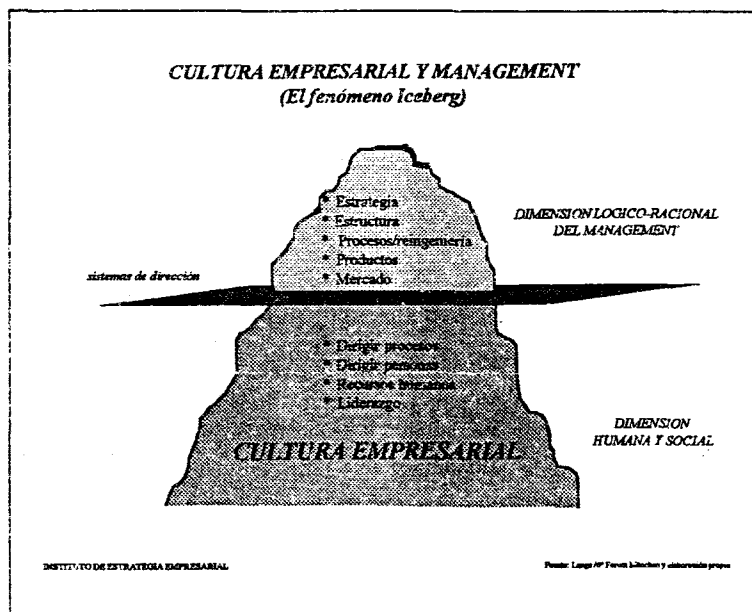


Figura 12

Por tanto, el desarrollo de "*capital confianza*", que genere la *seguridad* necesaria en las relaciones dentro y con la institución, es la clave del éxito empresarial en una economía abierta y competitiva, en una economía globalizada.